

GAYA KEPIMPINAN PENGARAH SEBUAH INSTITUT
PERGURUAN DAN HUBUNGANNYA DENGAN
IKLIM INSTITUT MENGIKUT
PERSEPSI PENSYARAH

MAHAYUDIN BIN MOHAMAD NOR

OPEN UNIVERSITY MALAYSIA

2010

Digital Library OUM



0041031

GAYA KEPIMPINAN PENGARAH SEBUAH INSTITUT
PERGURUAN DAN HUBUNGANNYA DENGAN
IKLIM INSTITUT MENGIKUT
PERSEPSI PENSYARAH

MAHAYUDIN BIN MOHAMAD NOR

Disertasi ini dikemukakan sebagai memenuhi
sebahagian daripada syarat Ijazah Sarjana Pendidikan

Fakulti Pendidikan Dan Bahasa
Open University Malaysia

2010

ABSTRAK

Gaya Kepimpinan Pengarah Sebuah Institut Perguruan Dan Hubungannya Dengan Iklim Institut Mengikut Persepsi Pensyarah

Kajian ini bertujuan untuk mengidentifikasi persepsi pensyarah Institut Perguruan Perlis terhadap gaya kepimpinan Pengarah serta kesan iklim institut berdasarkan ciri-ciri demografi seperti jantina, umur, pengalaman mengajar, kategori perkhidmatan dan jawatan yang disandang. Responden bagi kajian ini terdiri daripada 189 orang pensyarah terlatih yang tetap dalam perkhidmatan daripada sebuah Institut Perguruan. Instrumen kajian telah diubahsuai daripada instrumen yang asal iaitu LBDQ (Leadership Behavior Description Questionnaire) yang digunakan untuk mengidentifikasi persepsi pensyarah terhadap gaya kepimpinan Pengarah dan instrumen C.K.F.Ltd Institute Climate Profile bagi mengidentifikasi iklim institut. Analisis statistik deskriptif, Ujian-t, Ujian ANOVA Sehalu, Analisis Pekali Korelasi Pearson 'r' dan Analisis Regresi Berganda (stepwise) telah digunakan dalam kajian ini. Keputusan kajian menunjukkan bahawa: (1) peratusan pensyarah yang menunjukkan persepsi positif terhadap gaya kepimpinan Pengarah di institut adalah tinggi; (2) Ujian-t dan Ujian ANOVA Sehalu mendapati bahawa terdapat perbezaan yang signifikan pada persepsi pensyarah terhadap gaya kepimpinan Pengarah berdasarkan jawatan disandang dan umur; (3) tidak terdapat perbezaan yang signifikan pada persepsi pensyarah terhadap gaya kepimpinan Pengarah berdasarkan jantina, kategori perkhidmatan dan pengalaman mengajar ; (4) analisis korelasi menunjukkan bahawa faktor-faktor iklim institut mempunyai perkaitan signifikan yang positif dan kuat dengan persepsi pensyarah terhadap gaya kepimpinan menyokong, partisipatif dan orientasi kejayaan Pengarah manakala faktor-faktor iklim institut ini menunjukkan hubungan signifikan yang negatif dan lemah dengan persepsi pensyarah terhadap gaya kepimpinan mengarah Pengarah; (5) analisis regresi berganda stepwise telah dijalankan untuk mengenal pasti faktor-faktor yang mempunyai pengaruh yang paling dominan ke atas persepsi pensyarah terhadap gaya kepimpinan Pengarah. Ujian ini menunjukkan bahawa antara empat faktor yang disenaraikan, tiada satu pun menunjukkan pengaruh yang kuat ke atas persepsi pensyarah terhadap gaya kepimpinan mengarah Pengarah. Faktor proses pengurusan dan faktor proses pengajaran dan pembelajaran menunjukkan pengaruh yang paling dominan ke atas persepsi pensyarah terhadap gaya kepimpinan menyokong, patisipatif dan orientasi kejayaan Pengarah. Akhir sekali beberapa cadangan disarankan kepada penggubal-penggubal dasar, perancang-perancang program, Pengarah-pengarah institut dan para penyelidik ke arah meningkatkan dan memantapkan lagi program profesionalisme kepimpinan sekolah.

ABSTRACT

This study is conducted to determine lecturers' perception towards the directors' leadership style and the effects of school climate based on the lecturers' demographic factors such as gender, age, teaching experience, service category and position held. Respondents chosen for this study consisted of 189 confirmed lecturers from the Teacher Training Institute. The questionnaire used for this study is a modified version of the LBDQ (Leadership Behavior Discription Questionnaire) to test the lecturers' perception towards the director's leadership style and the C.K.F. Ltd. School Climate Profile which was used to test the school climate. Descriptive statistical analysis, t-Test, One-Way ANOVA Test, correlation analysis and multiple regression stepwise analysis were used in the study. Results of this study showed that: (1) a high percentage of lecturers have positive perception towards their directors' leadership style in institute; (2) the t-Test and One-Way ANOVA Test results showed that there was significant difference in lecturers' perception towards their directors' leadership style based on their position held and age.; (3) there was no significant differences in lecturers' perception toward the directors' leadership style based on gender, service categories and teaching experiences; 4) correlation analysis showed that the school climate factors have a strong, positive significant relationship with lecturers' perception towards supportive, participative and success- oriented directors' leadership style compared to the directive style which showed weak, negative significant relationship; (5) the multiple regression stepwise analysis showed that no factors had influenced the directive style of directors' leadership whereas in the institute climate factors, the management process and the teaching and learning process had the highest influence on lecturers' perception towards supportive, participative and success-oriented directors' leadership style. Finally, recommendations were forwarded to the policy makers, programme planners, institute directors and researchers to upgrade and strengthen programmes concerning profesionalism in institute leadership.

KANDUNGAN

Judul	i
Abstrak	ii
Abstract	iii
Penghargaan	iv
Pengakuan	v
Kandungan	vi
Senarai Jadual	vii
Senarai Rajah	viii
Senarai Simbol/Singkatan	ix
Senarai Lampiran	x

BAB 1 PENGENALAN

1.1	Pengenalan	1
1.2	Latar Belakang Kajian	2
1.3	Pernyataan Masalah:	5
1.4	Objektif Kajian:	8

1.4.1	Objektif Umum	8
1.4.2	Objektif Khusus	8
1.5	Persoalan Kajian	9
1.6	Hipotesis Kajian	10
1.7	Kerangka Konseptual	11
1.8	Definisi Operasional	12
1.8.1	Persepsi	12
1.8.2	Kepimpinan	13
1.8.3	Gaya Kepimpinan	14
1.8.4	Pengaruh	15
1.8.5	Iklm Institut	15
1.8.6	Institut Perguruan	17
1.8.7	Pensyarah	18
1.8.8	Lokasi	18
1.9	Kepentingan Kajian	18
1.10	Batasan Kajian	19
1.11	Rumusan	20
BAB 11	TINJAUAN SUSASTERA	21
2.1	Pengenalan	21
2.2	Persepsi	20
2.3	Takrifan Kepimpinan	22

2.4	Kepimpinan dalam Islam	27
2.5	Teori dan Pendekatan Kajian Kepimpinan	30
2.5.1	Teori Laluan Matlamat (Path Goal Theory)	30
2.5.2	Teori Kepimpinan Situasi	40
2.5.3	Faktor demografi dan hubungannya dengan gaya Kepimpinan	48
2.5.4	Jantina	48
2.5.5	Umur	49
2.5.6	Taraf perkahwinan	49
2.5.7	Tahap Pendidikan Akademik	50
2.5.8	Pengalaman Bertugas	50
2.6	Iklim Institut	51
2.6.1	Takrifan Iklim Institut	51
2.6.2	Jenis dan Iklim Institut	56
2.6.3	Iklim Organisasi Tertutup (The Close Organizational Climate)	57
2.6.4	Iklim Organisasi Terbuka (The Open Organizational Climate)	57
2.6.5	Iklim Berautonomi	59
2.6.6	Iklim Kawalan	59
2.6.7	Iklim Kebapaan	59
2.7	Dapatan Kajian Lepas yang berkaitan dengan Gaya Kepimpinan Pengarah.	60

2.7	Dapatan Kajian Gaya Kepimpinan Pengaruh ke atas Pembentukan Iklim Institut	61
2.8	Rumusan	65
BAB 111	METODOLOGI	66
3.1	Pengenalan	66
3.2	Reka Bentuk Kajian	66
3.3	Populasi dan Sampel Kajian	67
3.4	Instrumen Kajian	70
3.5	Kebolehpercayaan Instrumen	76
3.6	Kajian Rintis	77
3.7	Langkah Pengumpulan Data	79
3.8	Penganalisan Data	79
3.8.1	Statistik Deskriptif	79
3.8.2	Statistik Inferensi	80
	3.8.2.1 Ujian-t Tidak Bersandar	80
	3.8.2.2 Analisis Varian Sehalu (ANOVA)	81
	3.8.2.3 Ujian Korelasi Pearson 'r'	82
3.9	Kesimpulan	84

BAB IV	ANALISIS DATA DAN HASIL KAJIAN	85
4.1	Pengenalan	85
4.2	Ciri-Ciri Demografi Pensyarah	87
4.2.1	Jantina	87
4.2.2	Kategori Perkhidmatan	88
4.2.3	Umur	88
4.2.4	Pengalaman Mengajar	89
4.2.5	Kategori Perkhidmatan	90
4.3	Menganalisis Persepsi Pensyarah Terhadap Gaya Kepimpinan Pengarah	90
4.4	Huraian Perbandingan Persepsi Pensyarah Terhadap Gaya Kepimpinan Pengarah Berdasarkan Ciri-Ciri Demografi	92
4.4.1	Membandingkan Persepsi Pensyarah Terhadap Gaya Kepimpinan Pengarah Berdasarkan Jantina	92
4.4.2	Membandingkan Persepsi Pensyarah Terhadap Gaya Kepimpinan Pengarah Berdasarkan Kategori Perkhidmatan	94

4.4.3	Membandingkan Persepsi Pensyarah Terhadap Gaya Kepimpinan Pengarah Berdasarkan Pengalaman Mengajar	97
4.4.4	Membandingkan Persepsi Pensyarah Terhadap Gaya Kepimpinan Pengarah Berdasarkan Umur	99
4.5	Mencari Perkaitan Antara Persepsi Pensyarah Terhadap Gaya Kepimpinan Pengarah Dengan Faktor Iklim Institut	103
4.6	Perbincangan Analisis Hipotesis Kajian	106
4.8	Rumusan	108
BAB V	RUMUSAN DAN PERBINCANGAN	109
5.1	Pengenalan	109
5.2	Perbincangan Kajian	110
5.3	Kesimpulan Kajian	111
5.3.1	Laporan Analisis Deskriptif	111
5.3.2	Pengujian Hipotesis	112
5.3.3	Laporan Analisi Pekali Korelasi	113

5.4	Perbincangan Dapatan Kajian	114
5.4.1	Perbincangan Persepsi Pensyarah Terhadap Gaya Kepimpinan Pengarah	114
5.4.2	Perbincangan Persepsi Pensyarah terhadap Gaya Kepimpinan Pengarah dan Pengaruhnya ke atas Iklim Institut .	116
5.5	Implikasi Kajian	117
5.6	Cadangan Hasil Kajian	119
5.7	Cadangan Kajian Lanjutan	122
5.8	Kesimpulan	123
	Bibliografi	125
	Lampiran A Contoh Borang Soal Selidik	130

SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	TAJUK	MUKA SURAT
Jadual 3.1	Jadual Penentuan Saiz Kajian	68
Jadual 3.2:	Analisi Item Persepsi Pensyarah Terhadap Gaya Kepimpinan Pengarah	71
Jadual 3.3	Analisis Item Faktor Iklim Institut	75
Jadual 3.4	Nilai Kebolehpercayaan Instrumen Kajian Rintis Instrumen LBDQ	77
Jadual 3.5	Nilai Kebolehpercayaan Instrumen Kajian Rintis Instrumen CFK. School Climate Profile	78
Jadual 3.6	Skor Pekali Korelasi Pearson 'r'	83
Jadual 4.1	Pengagihan Instrumen Kajian	86
Jadual 4.2.1	Taburan Pensyarah Mengikut Jantina	87

Jadual 4.2.2	Taburan Pensyarah Mengikut Kategori Perkhidmatan	88
Jadual 4.2.3	Taburan Pensyarah Mengikut Umur	88
Jadual 4.2.4	Taburan Pensyarah Mengikut Pengalaman Mengajar	89
Jadual 4.2.5	Taburan Pensyarah Mengikut Jawatan Disandang	90
Jadual 4.3	Frekuensi Min dan Peratus Persepsi Pensyarah Terhadap Gaya Kepimpinan Pengarah	90
Jadual 4.8	Ujian-t Persepsi Pensyarah Terhadap Empat Gaya Kepimpinan Pengarah Berdasarkan Jantina	92
Jadual 4.9	Ujian-t Persepsi Pensyarah Terhadap Empat Gaya Kepimpinan Pengarah Berdasarkan Kategori Perkhidmatan	95
Jadual 4.10	Ujian ANOVA Sehalu Persepsi Pensyarah Terhadap Gaya Kepimpinan Pengarah Berdasarkan Pengalaman Mengajar	97

Jadual 4.11	Ujian ANOVA Sehal Persepsi Pensyarah Terhadap Gaya Kepimpinan Pengarah Berdasarkan Umur	100
Jadual 4.12	Ujian <i>Scheffe</i> Bagi Persepsi Pensyarah Terhadap Gaya Kepimpinan Menyokong Pengarah Berdasarkan Umur	102
Jadual 4.13	Ujian <i>Scheffe</i> Bagi Persepsi Pensyarah Terhadap Gaya Kepimpinan Partisipatif Pengarah Berdasarkan Umur	102
Jadual 4.14	Perkaitan Di Antara Persepsi Pensyarah Terhadap Gaya Kepimpinan Pengarah Dengan Faktor Iklim Institut (N= 189)	104

BAB I

PENGENALAN

1.0 Latar Belakang

Kepimpinan merupakan fenomena yang tidak asing lagi dalam kehidupan bermasyarakat. Kehadiran seorang pemimpin mengesani pola-pola tingkah laku orang bawahannya samada dalam kelompok kecil, persatuan mahupun organisasi atau institusi sosial, merupakan tunggak yang menjadi penggerak dan pendorong kepada ahli-ahli sesebuah organisasi atau institusi dalam usaha ke arah pencapaian matlamat institusi. Sejauhmanakah wujudnya persefahaman dan kerjasama antara pemimpin dan orang yang dipimpin akan mempengaruhi proses komunikasi dan interaksi dalam organisasi atau institusi. Lantaran itu pemimpin perlu menunjukkan gaya kepimpinan yang dapat diterima oleh semua ahli dalam organisasi atau institusi.

Menurut Ibrahim Mamat (2003), pemimpin ialah seorang individu dalam sesuatu kumpulan yang diberi tanggungjawab mengarah dan menyelaras aktiviti-aktiviti untuk mencapai matlamat kumpulan itu. Ini bermakna kepimpinan ialah proses mempengaruhi kegiatan kumpulan ke arah pencapaian hasil yang telah dirancang. Kejayaan sesebuah institut terletak di tangan Pengarah. Ini bermakna Pengarah Institut Perguruan di Malaysia mesti mempunyai kebolehan untuk menginterpretasi perubahan dalam sesebuah institusi serta menggunakan gaya kepimpinan yang sesuai dan tepat agar dapat berfungsi sebagai pemimpin yang efektif terhadap kakitangan akademik, kakitangan bukan akademik dan guru pelatih ke arah mencapai visi dan misi institut.

Kemampuan Pengarah untuk mengubah suai gaya kepimpinannya mengikut situasi samada di Institut, Bahagian Pendidikan Guru atau Kementerian Pelajaran, dapat bekerjasama dengan komuniti setempat, menyelia para pensyarah, memperbaiki pencapaian pelajar serta memotivasikan para staf serta komuniti yang terlibat akan membawa kepada kejayaan dirinya dan organisasi yang dipimpinnya.

Pada pendapat Geltner (2002) pula, terdapat lima peranan Pengarah berkaitan dengan keberkesannya dari segi iklim dan pencapaian institut. Pengelasan yang dibuat oleh Geltner terhadap peranan Pengarah adalah berdasarkan persepsi pensyarah yang bekerja dalam institusi yang sama. Berikut adalah peranan-peranan tersebut:-

1. Pengarah dianggap sebagai ahli falsafah pendidikan. Pensyarah menganggap Pengarah sebagai orang penting dalam kehidupan mereka di institut. Pengarah mengetahui dan menjelaskan apa yang dipercayainya tentang matlamat dan tujuan tugas mereka. Pensyarah faham dan berkongsi apa yang dipercayai oleh Pengarah serta turut memberi sokongan kepadanya. Oleh itu, kerja-kerja di institut dapat dijalankan dengan berkesan dan penuh bererti melalui perpaduan yang wujud di kalangan pensyarah.
2. Pengarah dianggap sebagai model pendidikan. Pensyarah menganggap Pengarah sebagai model yang mengubah tingkah laku pensyarah dengan menunjukkan contoh dan teladan yang baik.
3. Pengarah dianggap sebagai pembantu dalam bidang pendidikan. Pensyarah menganggap Pengarah sebagai sumber untuk mendapat sokongan. Pensyarah memahami bahawa sokongan Pengarah sejak mereka mula bertugas memberi kesan yang mendalam kepada mereka dan bidang profesionalisme.
4. Pengarah dianggap sebagai rakan sependidikan. Pensyarah menganggap Pengarah sebagai rakan sepejabat dalam hubungan dengan guru pelatih

dan hadiah kepada guru pelatih yang cemerlang dalam peperiksaan akhir kursus dan aktiviti ko kurikulum mereka. Senario semasa ini menunjukkan bahawa tugas dan tanggung jawab para pensyarah terutama Pengarah adalah berat dan amat mencabar kerana di bahu mereka terletak harapan kejayaan dan keberkesanan sesebuah institut itu.

Jawatan Kuasa Taraf Pelajaran Di Sekolah-sekolah dan Institusi Perguruan adalah salah satu bahagian di bawah Kementerian Pelajaran Malaysia (1982), telah mengusulkan bahawa seseorang Pengarah perlulah cekap dan banyak memperuntukkan masa mengelolakan aktiviti-aktiviti pengajaran dan pembelajaran di institut, mengekalkan penyeliaan secara berkesan, bertindak sebagai pakar runding, penasihat dan koordinator bagi program-program pengajaran dan pembelajaran di institut, perlu meluangkan masa dalam aktiviti-aktiviti profesional pensyarah dan pelajar, tidak berkerja semata-mata sebagai pentadbir yang terkurung di biliknya dan mengeluarkan arahan dan surat-surat siaran.

Laporan Jawatan Kuasa Taraf Pelajaran ini telah memberi gambaran kepada para pensyarah terhadap gaya kepimpinan Pengarah di mana persepsi pensyarah-pensyarah memainkan peranan penting dalam menentukan gaya kepimpinan seseorang Pengarah kerana mereka sentiasa berhubung secara langsung di antara satu sama lain dalam urusan tugas harian. Menurut De Vito (2002), persepsi pensyarah ini terbentuk melalui tiga tahap proses iaitu proses cetusan rangsangan pancaindera, proses susunan rangsangan pancaindera dan proses interpretasi serta penilaian rangsangan pancaindera.

Dalam dunia pendidikan, kebanyakan penilaian dijalankan melalui tafsiran, tanggapan atau pun melalui persepsi sahaja. Sebagai contoh, penilaian prestasi pensyarah di bawah Sistem Saraan Baru (SSB) boleh dikatakan hampir tujuh puluh peratus penilaian terhadap seseorang pensyarah adalah berdasarkan kepada pemerhatian, pengamatan dan tafsiran pancaindera seseorang Pengarah.

dan hadiah kepada guru pelatih yang cemerlang dalam peperiksaan akhir kursus dan aktiviti ko kurikulum mereka. Senario semasa ini menunjukkan bahawa tugas dan tanggung jawab para pensyarah terutama Pengarah adalah berat dan amat mencabar kerana di bahu mereka terletak harapan kejayaan dan keberkesanan sesebuah institut itu.

Jawatan Kuasa Taraf Pelajaran Di Sekolah-sekolah dan Institusi Perguruan adalah salah satu bahagian di bawah Kementerian Pelajaran Malaysia (1982), telah mengusulkan bahawa seseorang Pengarah perlulah cekap dan banyak memperuntukkan masa mengelolakan aktiviti-aktiviti pengajaran dan pembelajaran di institut, mengekalkan penyeliaan secara berkesan, bertindak sebagai pakar runding, penasihat dan koordinator bagi program-program pengajaran dan pembelajaran di institut, perlu meluangkan masa dalam aktiviti-aktiviti profesional pensyarah dan pelajar, tidak berkerja semata-mata sebagai pentadbir yang terkurung di biliknya dan mengeluarkan arahan dan surat-surat siaran.

Laporan Jawatan Kuasa Taraf Pelajaran ini telah memberi gambaran kepada para pensyarah terhadap gaya kepimpinan Pengarah di mana persepsi pensyarah-pensyarah memainkan peranan penting dalam menentukan gaya kepimpinan seseorang Pengarah kerana mereka sentiasa berhubung secara langsung di antara satu sama lain dalam urusan tugas harian. Menurut De Vito (2002), persepsi pensyarah ini terbentuk melalui tiga tahap proses iaitu proses cetusan rangsangan pancaindera, proses susunan rangsangan pancaindera dan proses interpretasi serta penilaian rangsangan pancaindera.

Dalam dunia pendidikan, kebanyakan penilaian dijalankan melalui tafsiran, tanggapan atau pun melalui persepsi sahaja. Sebagai contoh, penilaian prestasi pensyarah di bawah Sistem Saraan Baru (SSB) boleh dikatakan hampir tujuh puluh peratus penilaian terhadap seseorang pensyarah adalah berdasarkan kepada pemerhatian, pengamatan dan tafsiran pancaindera seseorang Pengarah.

Gaya kepimpinan Pengarah adalah sesuatu yang sukar diramalkan kerana seseorang Pengarah terpaksa berhadapan dengan pelbagai pihak seperti pegawai atasan di Bahagian Pendidikan Guru, Kementerian Pelajaran, pensyarah, ibu bapa, pelajar-pelajar dan komuniti masyarakat setempat. Oleh itu, gaya kepimpinan seseorang Pengarah ditentukan oleh pelbagai pihak yang berurusan dengan beliau.

Dilihat dari satu perspektif, pensyarah juga boleh menentukan serta menilai gaya kepimpinan Pengarah melalui pemerhatian, pengamatan dan tafsiran pancaindera mereka. Ini melibatkan ramai pensyarah dan akan mencetuskan pelbagai perspektif dalam bentuk persepsi mereka terhadap gaya kepimpinan seseorang Pengarah.

Perbezaan terhadap persepsi pensyarah turut dipengaruhi oleh jantina, umur, pengalaman bekerja bersama, jawatan yang disandang dan kategori perkhidmatan seseorang pensyarah di institut. Di sini jelas bahawa persepsi pensyarah terhadap gaya kepimpinan Pengarah boleh dipengaruhi oleh berbagai faktor dan ia berperanan penting dalam menentukan kejayaan iklim organisasi dan pencapaian akademik sesebuah institut itu.

1.2 Pernyataan Masalah

Kita perlu mengakui bahawa sebahagian besar daripada tugas Pengarah merupakan tugas pengurusan yang memerlukan kemahiran mengurus institut berkenaan. Ini bertepatan dengan pendapat Bennet (2003) yang menyatakan bahawa apa yang berlaku di institut bukanlah semata-mata pendidikan dan Pengarah bukan sekadar seorang pensyarah.

Seorang pensyarah yang baik tidak semestinya akan menjadi seorang Pengarah atau pengurus institut yang baik, kerana untuk menjadi seorang pengurus institut yang baik memerlukan pengetahuan dan pengalaman di samping beberapa kemahiran lain seperti kemahiran bersosial dan berkomunikasi. Ini bermakna pengurus institut perlu memperolehi ilmu pengurusan dan kepimpinan bagi membolehkan mereka memimpin dan mengurus institut dengan baik.

Kebanyakan ahli akademik dan pemikir mengakui bahawa gaya kepimpinan seorang pengurus atau Pengarah dapat membantu usahanya memajukan institut berkenaan, seterusnya mewujudkan iklim institut yang kondusif. Iklim yang positif dapat meningkatkan motivasi bekerja pensyarah dan kaki tangan bukan akademik serta mewujudkan persekitaran yang merangsang pengajaran dan pembelajaran yang terbaik.

Gaya kepimpinan Pengarah juga adalah ditentukan oleh persepsi orang bawahannya. Pemimpin yang tegas, berdisiplin, berfokuskan kepada matlamat tanpa mempertimbangkan aspek-aspek kemanusiaan akan dianggap mengamalkan gaya autokratik dan begitulah sebaliknya. Untuk memantapkan lagi sesebuah organisasi seperti institusi, adalah perlu bagi mendapatkan persepsi subordinat yang terlibat secara langsung dalam organisasi bagi mengenal pasti gaya kepimpinan Pengarah.

Oleh itu, adalah menjadi suatu kewajipan bagi seseorang pengurus institut memiliki ilmu dan pengetahuan yang cukup bagi membolehkannya dianggap sebagai Pengarah yang berjaya. Tingkah laku Pengarah akan menjadi nadi penggerak utama kepada perjalanan semua aktiviti sesebuah institut (Ibrahim, 2003).

Pengarah institut mestilah pandai menyesuaikan gaya kepimpinannya mengikut situasi dan seperti yang dikehendaki oleh subordinatnya. Adalah diharapkan dengan kemahiran ini, gaya kepimpinan Pengarah dapat memberikan impak yang berkesan terhadap pembentukan iklim institut yang sesuai untuk pekerjaan juga proses pengajaran dan pembelajaran di institut.

Walau bagaimanapun, Pengarah yang berada di institut pada hari ini sama ada yang berpengalaman atau tidak adalah dilantik berdasarkan kekananan dan prestasi kerja, bukannya berdasarkan input dari kursus-kursus pengurusan bagi membentuk gaya kepimpinan mereka. Oleh itu, sebahagian besar di antara mereka tidak mempunyai ilmu mengenai pengurusan dan kepimpinan bagi membentuk serta menyesuaikan gaya kepimpinan dengan aktiviti pengurusan mereka. Ini amat merugikan kerana banyak

kajian yang berkaitan dengan keberkesanan kepimpinan telahpun mengenal pasti gaya dan corak kepimpinan yang biasa diamalkan oleh pemimpin yang berkesan. Ini bermakna pengurus institut perlu memperolehi ilmu pengurusan dan kepimpinan bagi membolehkan mereka memimpin dan menguruskan institut dengan baik. Gaya kepimpinan Pengarah pula adalah ditentukan daripada persepsi orang bawahannya. Pemimpin yang tegas, berdisiplin, berfokus kepada matlamat tanpa mempertimbangkan aspek-aspek kemanusiaan akan dianggap mengamalkan gaya autokratik. Untuk memantapkan lagi sesebuah organisasi adalah perlu bagi mendapatkan persepsi subordinat yang terlibat secara langsung di dalam organisasi bagi mengenalpasti gaya kepimpinan Pengarah.

Penyelidikan ini bertujuan untuk mengkaji dan meninjau gaya kepimpinan Pengarah di sebuah institut perguruan berdasarkan persepsi pensyarah mengikut jantina, umur, kategori dalam perkhidmatan, pengalaman mengajar dan jawatan yang disandang dalam perkhidmatan.

Gaya kepimpinan Pengarah pula adalah ditentukan daripada persepsi orang bawahannya. Pemimpin yang tegas, berdisiplin, berfokus kepada matlamat tanpa mempertimbangkan aspek-aspek kemanusiaan akan dianggap mengamalkan autokratik. Untuk memantapkan lagi sesebuah organisasi adalah perlu bagi mendapatkan persepsi subordinat yang terlibat secara langsung didalam organisasi bagi mengenalpasti gaya kepimpinan Pengarah.

Penyelidikan ini juga ingin menentukan adakah terdapat hubungan antara persepsi pensyarah terhadap gaya kepimpinan Pengarah dengan faktor iklim institut. Pengarah institut mestilah pandai menyesuaikan gaya kepimpinan mengikut situasi yang dikehendaki oleh orang bawahannya kerana ia dapat memberikan kesan baik terhadap pembentukan iklim institut yang sesuai untuk pentadbiran serta proses pengajaran dan pembelajaran di institut.

Mohd Salleh Lebar (2000), menyatakan untuk mewujudkan kepimpinan dan institut yang berkesan perlu ada suasana interaksi yang baik dikalangan komuniti institut. Kepimpinan

Pengarah dapat berjalan dengan baik sekiranya ia bersifat terbuka. Sifat terbuka ini termasuklah mengiktiraf kepakaran pensyarah-pensyarah dalam menjalankan perancangan, cadangan dan strategi perubahan yang dibuat oleh mereka. Dengan adanya suasana yang ceria dan bersifat keterbukaan itu membolehkan pensyarah-pensyarah dapat bekerjasama dan membina kekuatan mental dan fizikal untuk kepentingan bersama.

Maklumat di atas telah mendorong penyelidik untuk mengidentifikasi gaya kepimpinan Pengarah dan sejauhmana ia mempunyai hubungkait dengan iklim institut. Motif utama kajian ini adalah untuk meninjau dan mengkaji perbandingan gaya kepimpinan Pengarah di sebuah institut perguruan.

1.3 Objektif Kajian:

Terdapat dua bahagian objektif bagi kajian ini iaitu objektif umum dan objektif khusus.

1.3.1 Objektif Umum:

Objektif umum kajian ini adalah untuk mengidentifikasikan gaya kepimpinan Pengarah (mengarah, menyokong, partisipatif dan berorientasikan kejayaan) menurut persepsi pensyarah serta kaitannya dengan iklim institut.

1.3.2 Objektif Khusus:

1. Mengidentifikasikan tahap amalan Pengarah di Institut Perguruan (mengarah, menyokong, partisipatif dan berorientasikan kejayaan) melalui persepsi pensyarah.
2. Mengidentifikasikan perbezaan persepsi pensyarah terhadap gaya kepimpinan Pengarah Institut Perguruan, berdasarkan faktor-faktor demografi pensyarah (jantina, umur, kategori perkhidmatan, dan pengalaman mengajar).

3. Mengidentifikasikan perkaitan antara persepsi pensyarah terhadap gaya kepimpinan Pengarah dengan faktor iklim Institut Perguruan.

1.4 Persoalan Kajian

1. Apakah tahap amalan Pengarah bagi setiap jenis gaya kepimpinan mengikut persepsi pensyarah?
2. Adakah wujud perbezaan dalam persepsi pensyarah-pensyarah terhadap gaya kepimpinan Pengarah berdasarkan jantina?
3. Adakah wujud perbezaan dalam persepsi pensyarah-pensyarah terhadap gaya kepimpinan Pengarah berdasarkan kategori perkhidmatan?
4. Adakah wujud perbezaan dalam persepsi pensyarah-pensyarah terhadap gaya kepimpinan Pengarah berdasarkan pengalaman mengajar?
5. Adakah wujud perbezaan dalam persepsi pensyarah-pensyarah terhadap gaya kepimpinan Pengarah berdasarkan umur?
6. Adakah wujud hubungan antara persepsi pensyarah-pensyarah terhadap gaya kepimpinan Pengarah dengan faktor iklim institut?

1.5 Hipotesis Kajian

1. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi pensyarah-pensyarah terhadap gaya kepimpinan Pengarah berdasarkan jantina.
2. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi pensyarah-pensyarah terhadap gaya kepimpinan Pengarah berdasarkan kategori perkhidmatan.
3. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi pensyarah-pensyarah terhadap gaya kepimpinan Pengarah berdasarkan pengalaman mengajar.
4. Tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara persepsi pensyarah-pensyarah terhadap gaya kepimpinan Pengarah berdasarkan umur.
5. Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara persepsi pensyarah-pensyarah terhadap gaya kepimpinan Pengarah dengan faktor iklim institut.

1.6 Kerangka Konseptual

Pemboleh Ubah Bersandar

Pemboleh Ubah Bebas



Rajah 1.1: Kerangka Konseptual

Berdasarkan Rajah 1.1, pemboleh ubah bebas dalam kajian ini terdiri daripada ciri-ciri demografi seperti jantina, umur, pengalaman mengajar dan kategori perkhidmatan. Pemboleh ubah bebas yang kedua ialah iklim institut yang terdiri daripada faktor-faktor seperti faktor keseluruhan (saling hormat menghormati dan saling percaya mempercayai), faktor proses P&P (kemajuan berterusan akademik, sosial dan pembaharuan dalam pendidikan), faktor proses pengurusan (peluang bersama dan semangat kekitaan) dan faktor persekitaran (sokongan moral dan kasih sayang). Pemboleh ubah bersandar bagi kajian ini ialah persepsi pensyarah-pensyarah terhadap gaya kepimpinan Pengarah yang terdiri daripada gaya mengarah, gaya menyokong, gaya partisipatif dan gaya orientasi kejayaan.

1.7 Definisi Operasional

1.7.1 Persepsi

Menurut pendapat Abdul Ghani Ishak (2002), persepsi adalah sebagai tanggapan, pandangan atau perasaan seseorang terhadap sesuatu perkara mengikut pengetahuan yang ada pada seseorang itu. Pendapat ini ditambah pula oleh Noraini A. (2004) yang menyatakan bahawa persepsi amat dipengaruhi oleh latar belakang, pengalaman, kepercayaan dan pegangan nilai seseorang. Beliau telah mentafsir persepsi sebagai bagaimana seseorang melihat serta mentafsirkan sesuatu berdasarkan pengalaman dan kepercayaan serta pegangan nilai. Oleh itu, dapatlah difahami bahawa persepsi adalah sebagai tanggapan atau pandangan seseorang terhadap sesuatu perkara. Pandangan atau tanggapan ini dipengaruhi oleh beberapa perkara seperti keadaan persekitaran, pegangan nilai, taraf pendidikan, pengalaman dan sebagainya.

Merujuk kepada perkara di atas, persepsi boleh didefinisikan sebagai satu hasil cetusan domain kognitif dan afektif iaitu tanggapan dari proses pemikiran dan perasaan seseorang terhadap sesuatu perkara. Dalam kajian ini, persepsi merujuk kepada tanggapan

seseorang pensyarah terhadap gaya kepimpinan Pengarah dan pengaruhnya ke atas iklim institut.

1.7.2 Kepimpinan

Menurut pendapat Wan Mohd Zahid Mohd Nordin (2003), kepimpinan adalah kebolehan yang mendorong manusia untuk berusaha dengan penuh keghairahan bagi mencapai matlamat yang dikenal pasti. Pendapat ini diperkuatkan dengan pendapat yang terdahulu oleh Drucker (1992), yang menyatakan kepimpinan dilihat sebagai tanggung jawab pemimpin untuk merancang misi organisasi, menentukan matlamat, keutamaan dan tahap pencapaian.

Mengikut pengertian yang diberikan oleh Jaafar Muhamad (2007) bahawa kepimpinan itu bermaksud aktiviti mempengaruhi individu supaya berusaha secara sukarela untuk mencapai objektif kumpulan atau organisasi. Noraini A. (2004) mendefinisikan kepimpinan sebagai setiap tindakan yang menumpukan sumber-sumber ke arah matlamat yang benar-benar bermatlamat. Pengkaji melihat kepimpinan adalah suatu dimensi tindakan atau inisiatif seorang pemimpin terhadap mencari penyelesaian kepada sesuatu masalah untuk merangsang orang lain untuk berubah. Selain dari itu, dimensi lain yang membentuk erti kepimpinan itu adalah manipulasi sumber yang berkesan sama ada sumber manusia itu sendiri atau mesin, proses, kaedah, bahan dan sebagainya.

Hussein Mahmood (2003) melihat kepimpinan sebagai suatu bentuk tingkah laku pemimpin bagi mencari penyelesaian masalah dan bagi mencari jalan untuk melaksanakan sesuatu tugas yang bertujuan untuk mencapai matlamat sesuatu organisasi itu. Kepimpinan biasanya melibatkan sesuatu proses mempengaruhi orang lain di dalam sesuatu organisasi dengan membina hubungan yang baik, mengerak aktiviti dan memandu subordinat ke arah mencapai matlamat organisasi (Yulk, 1994). Hoy dan Miskel (2005) berpendapat bahawa kepimpinan adalah suatu proses sosial yang merangkumi elemen rasional dan emosi. Kepimpinan juga menurut mereka adalah satu proses yang dikongsi oleh organisasi dan bukan milik seseorang pemimpin itu sahaja.

Merujuk kepada kajian ini, dapatlah diperkatakan bahawa kepimpinan adalah cara seseorang Pengarah institut mempengaruhi kaki tangan bawahannya supaya mereka dapat berusaha secara sukarela ke arah pencapaian visi, misi dan objektif institut serta negara. Kajian ini akan mengkaji persepsi pensyarah-pensyarah terhadap gaya kepimpinan Pengarah.

1.7.3 Gaya Kepimpinan

Gaya kepimpinan ialah satu kemahuan yang terselindung dalam diri pemimpin dan mempengaruhi gelagatnya dalam pelbagai suasana kepimpinan (Razali Mat Zin, 2004). Dalam kajian ini, gaya kepimpinan Pengarah ialah cara atau gelagat beliau menjalankan tugasnya sebagai pemimpin di sesebuah institut. Gaya atau cara ini berbeza di antara satu sama lain bersesuaian dengan keperibadian, latihan yang diterima dan suasana persekitaran tempat beliau bertugas. Oleh itu, dapat dirumuskan bahawa gaya kepimpinan merujuk kepada keseragaman tingkah laku pemimpin dalam suasana yang berlainan. Bagi tujuan kajian ini, empat gaya kepimpinan akan dikaji iaitu gaya kepimpinan mengarah, gaya kepimpinan menyokong, gaya kepimpinan partisipatif dan gaya kepimpinan berorientasikan kejayaan.

Gaya kepimpinan juga ialah cara pemimpin memimpin atau cara Pengarah mempengaruhi tingkah laku pengikutnya untuk mencapai matlamat organisasi. Pengkaji akan menggunakan Teori Laluan Matlamat yang diperkenalkan oleh House dan Mitchell (1974). Dalam teori ini House dan Mitchell memperkenalkan empat gaya kepimpinan yang diamalkan oleh Pengarah. Gaya-gaya itu adalah seperti berikut:

- (i) Gaya kepimpinan mengarah (Directive Leadership) iaitu merujuk kepada tingkah laku pemimpin yang menjelaskan kehendak, memberikan arahan tepat dan mengarah orang bawahan mengikut peraturan dan prosedur.
- (ii) Gaya kepimpinan berorientasikan pencapaian (Achievement Oriented Leadership) iaitu merujuk kepada tingkah laku pemimpin yang menyediakan

matlamat yang mencari kemajuan pencapaian, mengutamakan kecemerlangan dan menunjukkan keyakinan bahawa orang bawahan akan mencapai tahap yang tinggi dalam tugas.

- (iii) Gaya kepimpinan menyokong (Supportive Leadership) iaitu merujuk kepada tingkah laku pemimpin yang bertimbang rasa, menunjukkan prihatin terhadap kesejahteraan orang bawahan dan mewujudkan iklim kemesraan dalam kumpulan kerja
- (iv) Gaya kepimpinan penyertaan (Participative Leadership) iaitu merujuk kepada tingkah laku pemimpin yang meminta pandangan orang bawahan dan menggunakan pandangan mereka sebelum membuat sesuatu keputusan

1.7.4 Pengarah

Pengarah ialah individu yang dipilih dari kalangan pensyarah yang dilantik secara rasmi oleh Kementerian Pelajaran Malaysia untuk mentadbir dan mengetuai sesebuah institut dan diberi autonomi untuk menguruskan segala sumber yang ada di institut.

1.7.5 Iklim Institut

Menurut pendapat Tagiuri (1968), iklim institut boleh ditakrifkan sebagai kesepaduan ciri-ciri persekitaran yang membentuk organisasi institut. Umumnya, iklim institut boleh didefinisikan sebagai persekitaran (keadaan) secara am di institut termasuk keadaan-keadaan sosial, budaya dan pendidikan yang mempengaruhi sikap, kelakuan dan penglibatan dalam institut. Dalam kajian ini, iklim institut merujuk kepada budaya sesebuah institut yang terhasil daripada interaksi sesama warga institut dan daya kepimpinan seseorang Pengarah yang diberi kuasa untuk memimpin dan mentadbir institut tersebut.

Terdapat lapan dimensi faktor iklim institut yang telah dikenal pasti iaitu:

- hormat menghormati
- saling percaya mempercayai
- pembaharuan dalam pengajaran dan pembelajaran
- peningkatan akademik
- peluang bersama
- semangat kekitaan,
- moral dan
- kasih sayang.

Bagi kajian ini, lapan dimensi faktor iklim institut tersebut dikategorikan pula ke dalam empat kumpulan utama iaitu:

- faktor keseluruhan,
- faktor proses pengurusan
- faktor proses P&P dan
- faktor persekitaran.

1.7.6 Institut Perguruan

Institut Perguruan ialah tempat latihan bagi guru pelatih yang memilih profesion perguruan sebagai bidang kerjayanya. Terdapat dua puluh tujuh buah Institut Perguruan di Malaysia. Mulai tahun 2003, semua institut perguruan di Malaysia telah diubah taraf daripada maktab perguruan menjadi institut perguruan dan mampu melahirkan guru yang berkelulusan ijazah sarjana muda. Di samping itu program-program sedia seperti Diploma Pendidikan, Kursus Pendek Kelolaan Institut, dan Program Khas Pensiswazahan Guru masih diteruskan dan berjalan seperti biasa.

1.7.8 Pensyarah

Pensyarah institut merujuk kepada tenaga pengajar yang bertauliah, samada lulusan maktab atau institusi perguruan di Malaysia atau mana-mana institusi pengajian tinggi

tempatan dan luar negara dan seterusnya dilantik oleh Kementerian Pendidikan Malaysia untuk berkhidmat sebagai pensyarah di mana-mana institut perguruan di Malaysia. Kajian ini berfokus kepada pensyarah-pensyarah terlatih dan terpilih mengikut jawatan yang disandang, kategori perkhidmatan, umur dan pengalaman mengajar.

1.7.9 Lokasi

Kajian ini dijalankan di sebuah Institut Perguruan.

1.8 Kepentingan Kajian

Penyelidik berpendapat bahawa kajian ini penting kerana hasil dari keputusannya dapat membantu Bahagian Pendidikan Guru khasnya dan Kementerian Pelajaran Malaysia amnya, merancang dan membina program-program latihan kepimpinan profesional untuk para Pengarah supaya mereka boleh memimpin institusi-institusi perguruan di Malaysia ke arah masa depan, seterusnya mencapai aspirasi Wawasan 2020. Kajian ini juga dapat membantu pihak Kementerian dan para Pengarah bagi menentukan gaya kepimpinan yang diharapkan subordinat. Dengan itu dapatlah membantu pihak pentadbir menyesuaikan sistem pengurusan dan pentadbiran mereka supaya selari dengan kaki tangan Kementerian Pelajaran.

Kajian ini juga penting dalam menentukan faktor-faktor yang perlu diberi perhatian khusus untuk membentuk iklim institut yang menarik. Sekiranya faktor iklim institut yang perlu diberi penekanan dapat diidentifikasi, ini membantu pihak pentadbir

menyediakan program-program yang boleh membentuk iklim institut yang menarik. Adalah diharapkan iklim institut itu dapat mewujudkan kemesraan, perasaan kekitaan dan kerjasama di kalangan kaki tangan akademik, kaki tangan bukan akademik, guru pelatih dan Pengarah. Hubungan ini akan dapat meningkatkan kualiti perkhidmatan para pensyarah dan pencapaian akademik guru pelatih.

Di samping itu, kajian ini boleh menentukan faktor yang mempengaruhi persepsi pensyarah terhadap gaya kepimpinan Pengarah. Ia dapat membantu Pengarah menyesuaikan diri mereka mengikut kehendak pensyarah yang bekerja di bawah pentadbiran mereka. Akhir sekali, adalah diharapkan, maklumat dari hasil kajian ini akan dapat membantu dalam perkara-perkara asas untuk mengkaji semula program-program latihan pentadbiran pendidikan bagi menilai dan memperbaiki tahap kecemerlangannya.

1.9 Batasan Kajian

Kajian ini terbatas kepada persepsi pensyarah terhadap gaya kepimpinan Pengarah di sebuah Institut Perguruan. Kajian ini melibatkan pensyarah terlatih dan pensyarah sambilan yang berkhidmat di institut.

Keputusan kajian ini mewakili sampel kajian di sebuah Institut Perguruan dan dapat dirumus secara umum persepsi pensyarah di institut ini. Ketepatan hasil kajian pula bergantung kepada keikhlasan maklum balas yang diberikan responden terhadap item-item dalam borang soal selidik. Kajian ini berfokus kepada kepada sebuah Institut Perguruan sahaja. Hasil kajian ini tidak boleh digunakan untuk kes di institut perguruan lain di Malaysia.

1.10 Rumusan

Kajian ini bertujuan untuk menyiasat dan mengidentifikasi persepsi pensyarah terhadap gaya kepimpinan Pengarah serta kaitannya dengan iklim sebuah Institut Perguruan. Ia juga mengkaji persepsi para pensyarah tentang gaya kepimpinan Pengarah mengikut jantina, kategori perkhidmatan, pengalaman mengajar, umur dan jawatan yang disandang. Pada keseluruhannya, bab ini menggambarkan tujuan kajian, aspek yang hendak dikaji serta menerangkan mengapa kajian ini penting dan perlu dijalankan di sebuah Institut Perguruan.

BIBLIOGRAFI

- Abdul Ghani Ishak (2002). "Stail Kepimpinan Pengetua Sekolah Menengah Agama Negeri Selangor Darul Ehsan dan Kaitannya Dengan Kepuasan Kerja di Kalangan Guru." Universiti Putra Malaysia: Tesis Sarjana Pendidikan.
- Ahmad Mahdzan Ayob (2003). "Kaedah Penyelidikan Sosioekonomi." Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Agassi, J.B. (2002) Comparing The Work Attitudes of Women and Men, Lexington Books, D.C. Heath, Lexington, Massachusetts.
- Alageswary Kathiravelu (2004). Leadership Behavior of Primary School Headmaster in Selangor and Federal Territory. Thesis M.Ed. Universiti Malaya, (tidak diterbitkan)
- Aminuddin Mohd. Yusof (2004). "Kepimpinan, Motivasi dan Prestasi: Model Guru dan Tentera." Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Awalludin b. Mat Din (2004). "Persepsi Guru-guru Terhadap Stail Kepimpinan Pengetua Mempengaruhi Pembentukan Iklim Sekolah dan Pencapaian Akademik: Satu Tinjauan Sekolah-Sekolah di Kawasan Felda Negeri Sembilan Darul Khusus." Universiti Teknologi Malaysia: Laporan projek Sarjana Pendidikan.
- Bass B.M. (1990) Stogdill's Handbook of Leadership. The Free Press; New York.
- Bennet, S.J. (2003). The School: "An Organizational Analysis." Glasgow: Blackie.
- Bihud ak Apok (2007). Hubungan Gaya Kepimpinan Pengetua dengan Pencapaian Pelajar di Daerah Bau Sarawak. Thesis Sarjana Pendidikan Universiti Sains Malaysia, (tidak diterbitkan)
- Brookover, W., Scheitzer, J., Scheeider, R., Flood, P., & Baker, W., J. (1979). "Elementary School Social Climate and Student Achievement." *American Educational Research Journal*, 15, 301-318.
- Charles F. Kettring Ltd. (1970). "The Principal As The School Climate Leader: A New Role for Prinsipalship." Englewood, Colorado.
- Caldwell, W. E., & Lutz, R. W. (1978). "The Measurement of Principal Rule Administration Behavior and It's Relationship to Educational Leadership." *Educational Administration Quarterly*. 14. 42-56.

- Davis, J. A. (1981). "Elementary Survey Analysis." New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- De Vito, J. A. (2002). "Human Communication: The Basic Course (5th ed.)." New York: Horper Collins Publishers Inc.
- Dessler, G. 2000. Management: Leading People and organization in the 21st Century. New Jersey: Prentice Hall
- Dex, Shirley (2006) Women's Attitudes Towards Work, Macmillan Press, London.
- Drucker, P. F. (1992). "Managing for The Future: The 1990s and Beyond." USA: Penguin Books Publishers Inc.
- Edmonds, R. (2003). "Effective School for Urban Poor." *Educational Leadership*. 37. 15-27.
- Evans, J. M. & Brueckner, M. M. (1992). "Teaching and You: Committing, Preparing and Succeeding." Boston: Allyn & Bacon.
- Fox, R. S., Brainard, E., Carnie, G. M., Georgiades, W., Howard, E. R., Kettering, C. F., Olivero, J. L. (1971). "The Principal As The School's Climate Leader; A new Role for The Principalship." Englewood, Colo: A CFK Ltd. Occasional Paper.
- Geltner, B. B. (2002). "Teacher Perceptions of The Principal's Leadership Behavior As Related to School Effectiveness." University of Michigan : Tesis Ph. D.
- George, J. M. & Jones, G. R. (1996). "Understading and Managing Organizational Behavior." New York: Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Ghazali Othman (1998). "Kesilapan Biasa Dalam Penyelidikan Pendidikan." *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*. IAB. 8(2). 31-50.
- Goldman, H. & Heald, J. E. (1968). "Teachers Expectation of Administrative Behavior." *Educational Administration Quarterly*. 14. 49-64.
- Gonder, P. O. & Hymes, D. (2003). "Improving School Climate and Culture." Arlington, VA: American Association of School Administrators.
- Grimm, J. W. & Wozniak, P. R. (1990). "Basic Social Statistics and Qualitative Research Methods: A Computer-Assisted Introduction." California: Wadsworth.
- Halphin, A. W., & Croft, D. B. (1962). "The Organizational Climate of Schools." Chicago: University of Chicago.
- Halphin, A. W. (1966). "Theory And Research In Administration." New York: The

MacMillan Co.

Hargreaveas, A. & Fink, D. (2006) Sustainable Leadership. Josey Bass, San Francisco

Hemphill, J. K. & Coons A. E. (1957). "Development of The Leader Behavior Description Questionnaire. In R. R. Stogdill and A. E. Coons (Eds.), *Leader Behavior: Its Description and Management*." Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1982). "Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (6th ed.)." Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice- Hall, Inc.

House, R. J. (1971). "A Path-Goal Theory of Leardership Effectiveness." *Administrative Science Quarterly*. **16**. 321-339.

House, R. J. & Filley, A. C. (1969). "Managerial Process and Organizational Behavior." Prentice-Hall, Inc.

House, R. J. & Mitchell, T. R. (1974). "The Path-Goal Theory and Leadership." *Journal of Contemporary Business*. **3**. 81-97.

House, R.J. & Mitchell, T.R. (2000). "The Path-Goal Theory and leadership" Prentice-Hall, Inc

Hussien Mahmood (2003). *Kepimpinan dan keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Hoy, W.K. dan Miskel, Cecil.G (2005). *Educational Administration :Theory, Research And Practice*, 6th Edition. Mc graw Hill, USA.

IAB (2000). "Program Latihan IAB 2000." Genting Highlands: Lembaga Pengajian IAB.

Ibrahim Mamat (2003). "Kepimpinan Sekolah, Teori Untuk Praktis." Kuala Lumpur: Kumpulan Budiman Sdn. Bhd.

Jaafar Muhammad (2007). "Kepimpinan Sekolah dan Keberkesanan Sekolah." Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Johnes, E. E. (2004). "Interpersonal Perseption." New York: W. H. Freeman and Company.

Kamaruddin Kachar (2002). "Strategi Pentadbiran Pendidikan." Kuala Lumpur: Teks Publishing Sdn. Bhd.

- Keith, S. & Girling R. H. (2001). "Education, Management and Participation: New Directions in Educational Administration." Boston: Allyn & Bacon.
- Kunz D.W. & Hoy. W.K. (2001). Leader behavior of principals and The Profesional Of Acceptan of Teachers. *Educational Administration Quaterly*, 12 (3). 49-64
- Kementerian Pendidikan Malaysia (1982). "Laporan Jawatankuasa Mengkaji Taraf Pelajaran di Sekolah-sekolah." Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Lawler, E.J. dan Yoon, J. (1999). Power and Emergence of Commitment Bahavior in Negotiated exchange. *American Sociologi Review*, 58. hlm 465481
- Leithwood, K. & Jantsi, D. (1990). "Transformational Leadership: How Principal Can Help Reform School Culture." A Paper presented at Annual General Meeting of American Educational Research Association, April 1990.
- Likert, R dan Jane Gibson, L (1976) *New Ways of Managing Conflict*, Mc Graw Hill Company. New York.
- Miles, M.B. (2005), *Learning to Works In Groups*, teacher College, Press. New York.
- Mohd. Majid Konting (2000). "Kaedah Penyelidikan Pendidikan." Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka. 147 - 183.
- Mohd Najib Abdul Ghafar (2003). "Penyelidikan Pendidikan." Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia. 45 - 60.
- Mohd Nawli Ab. Rahman (1998). "Asas Statistik: Edisi Ketiga." Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia. 54 - 66.
- Mohd Salleh Lebar (2000). *Pentadbiran Pendidikan dan pendidikan di Malaysia. Selangor Darul ehsan: Addison Wesley Longman Malaysia Sdn. Bhd.*
- Moser, C. A. & Kalton, G. (1977). "Survey Methods in Social Investigation (2nd ed.)." London: Heinemann.
- Mukhtar b. Mohd Noor, (2000). *Persepsi Guru-guru Terhadap Gaya Kepimpinan Pengetua Mempengaruhi Pembentukan Iklim Sekolah dan Pencapaian Akademik: Satu Tinjauan Sekolah di Kawasan Felda Negeri Sembilan. Laporan Projek Sarjana Pendidikan Universiti Teknologi Malaysia.*
- Neider, L. L. (1989). "An Experimental Field Investigation Utilizing An Expectancy Theory View of Participation." *Organizational Behavior and Human Performance*. 26. 425-442.

- Newman, R. R., & Newman, B. R. (2003). "Principles of Psychology." Illinois: The Dorsey Press.
- Noor Azam Mohd Said (2005). "Kesan Iklim Sekolah Terhadap Prestasi Pembelajaran di Empat Buah Sekolah Menengah Dalam Daerah Klang." Universiti Teknologi Malaysia : Projek Sarjana Muda.
- Noraini, A. (2004). "Kaunseling Remaja: Pengalaman Peribadi Seorang Kaunselor." Petaling Jaya : Budaya Ilmu Sdn. Bhd.
- Noran Faiziah Yakub & Ahmad Mahzan Ayob (2003). Guru dan Perguruan di Malaysia. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Nunnally, J. C. (1996). "Psychometric Theory (2nd ed.)." New York: McGraw-Hill.
- Omardin Ashaari (2002). "Pengurusan Persatuan: Suatu Panduan Lengkap." Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.
- Rahimah Ahmad (2004). "The Relationship Between and Among Leaderships Styles School Climate and Student Achivement in The Elementary School Principalship in The Federal Territory of Kuala Lumpur, Malaysia." University of California: Tesis Ph. D.
- Razali Mat Zin (2004). "Kepimpinan Dalam Pengurusan." Kuala Lumpur: Utusan Publication Sdn. Bhd.
- Riordan B.J. (2001) The Relationship of Teacher Internal Work Motivation, Principal Leadership Style and Cognitive Achievement in elementary School principalship in Federal Territory in Kuala Lumpur. Disertasi Ph.D. Universiti California Selatan
- Robbins, S.P. (2003). Organizational Behavior : Concepts, Controversies and Application (6th ed.). New Jersey:Prentice Hall, Inc
- Serviogianni, Metzeus R. & Burdens, L. (1969). Towards A Partiqualararistic Approach To Leadership Style Some Finding. American Educational Research Journal, 6:1, 32-47
- Shea, Gordon, F.C. (2001) Managing Older Employees, Jossey-Bass Publishem San Francisco.
- Salam b. Safar (2006). "Tingkah Laku Kepimpinan Guru Besar di Sekolah-sekolah Menengah di Daerah Pontian dan Batu Pahat." Universiti Malaya : Tesis sarjana.

- Schwarz, R. M. (1989). "Participative Decision Making Comparing Union Management and Management Designed Incentive Pay Programme." *Group and Organizational Studies*. 14. 104-122.
- Scott, J.E. Jr. (1999). Relationship Between Teachers Perceptions of The Principals Leadership And The Organizational Climate of Selected Private Secondary School in Hawaii. Disertasi Ed.D. University of Southern California
- Sharifah Alwiah Alsagoff (1985). "Falsafah Pendidikan." Kuala Lumpur: Heineman Asia.
- Stockard, J. & Mayberry, M. (1992). "Effective Educational Enviroments." Newbury Park, CA: Corwin Press, Inc.
- Suaidah Ahmad (2005). Tingkah Laku Kepimpinan Pengetua dan Hubungannya dengan Kepuasan Kerja, Tekanan dan Prestasi Kerja. Thesis M.Ed. Universiti Kebangsaan Malaysia, (tidak diterbitkan)
- Stiles, D.G. (2007). The Relationship Between Organizational Climate And Teacher Job Satisfaction at Gwinett Country Public School. Tesis Sarjana University Of Georgia.
- Wan Rafaie Abdul Rahman dan Kee, G.S. (2006). Perceive Organizational Climate Job Satisfaction And Job Performanca In Two Organizational Of Differing Structure And Context, Jurnal Psikologi Malaysia,3, 49-59
- Tajudin Zakaria (2002) The Organization and Administration of National Secondary School in Penang: practices Problem and Trends, Disertasi Ph.D (tidak Diterbitkan) Universit Malaya , Kuala Lumpur.
- Tagiuri, R., T. (1968). "The Concept of Organizational Climate in Tagiuri, R., & Litwin, G. H., eds. Organisational Climate. Exploration of A Concept." Boston: Division of Research Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Teddlie, C., Kirby, P. C. & Springfield, S. (1989). "Effective Versus Ineffective Schools: Obserable Difference in The Classroom." *American Journal of education*. 97. 221-236.
- Thandi, H.s. (2002). Some Aspects Of Teacher Perceptions Of principals Administrative Behavior in Selected Secobdary School in Johore. Tesis M.Ed., Universiti Malaya.
- Thevan, R. V. R. K. (1994). "The Extent To Which Secondary School Principals Have The Leadership Qualities To Lead Malasian Schools To Achieve Vision 2020." Program Kembar University of Houston-IAB: Tesis Sarjana.

Uma Sakaran (2002). "Research Methods for Business: A Skill Building Approach (2nd ed.)." New York: John Wiley & Sons, Inc.

Van Zanten, R.C. (2000). Leadership Styles of Principals in effective Urban Elementary Schools. Disertasi Ed. D. Senton Hall University

Wan Mohd Zahid Mohd Nordin (2003). "Wawasan Pendidikan Agenda Pengisian." Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.

Wayne, K. H. & Cecil, G. Miskel (1991). "Educational Administration: Theory, Research and Practice." Singapore: McGraw Hill, Inc.

Yukl, G. (1994). "Leadership In Organization (3rd ed.)." New Jersey: Prentice Hall International, Inc.

Zaidatol Akmaliah Lope Pihie (2001). Pentadbiran Pendidikan. Petaling Jaya. Fajar Bakti

Zainal Abidin Mohamad (2006). Pengurusan Strategik di Sektor Pendidikan Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.